



פיננסי – טיפ

ייעוץ כלכלי ופיננסי

טלפון: 02-6568906

מייל: malki@netmedia.net.il

מערכת ממוחשבת לניהול תקציב לעמותות ולמלכ"רים

א. מדוע אנו צריכים מערכת לניהול תקציב?

ניהול התקציב בעמותות ובמלכ"רים הוא בעל מאפיינים ייחודיים. מצד אחד הנהלת הארגון זקוקה לתקציב על מנת לקבל החלטות כלכליות ולעקוב אחרי מצבו הפיננסי של הארגון באופן שוטף. מצד שני ארגון חברתי משתמש בתקציבו ככלי לגיוס כספים. כאשר עמותה נדרשת לצמצם פעילות עקב ירידה בהכנסות היא חייבת לקחת בחשבון את ההיבט הכלכלי. העמותה צריכה לדעת במדויק אילו הוצאות תיחסכנה עקב סגירת הפעילות, ולוודא שההוצאות שתיחסכנה גבוהות יותר מאבדן ההכנסות שנובע מסגירת הפעילות. אף עמותה לא תרצה לסגור תכנית חשובה מבחינה חברתית, ולגלות לאחר מכן שהגירעון שלה רק גדל עקב סגירת הפעילות. במקביל תורמים וגורמים מממנים דורשים לראות את התקציב של הפעילות הממומנת, ובדרך כלל מבקשים גם דו"חות ביצוע כתנאי להמשך המימון. לפיכך כשמנהלי עמותות מדברים על תקציב, הם מתכוונים ברוב המקרים לכלי שמאפשר לעמותה לגייס כספים.

אולם מסתבר שההצגה הפיננסית שנדרשת על מנת להשיג תמונה כלכלית של פעילות העמותה שונה מאוד מההצגה הפיננסית שנדרשת על מנת לגייס כסף לטובת הפעילויות השונות. הצורך להציג תמונה פיננסית דואלית – אחת פנימית שמיועדת לצורכי ניהול והשנייה חיצונית שמיועדת לגיוס משאבים – הוא מאפיין ייחודי של עמותות ומלכ"רים ואיננו קיים במגזר העסקי.

המערכת שמוצגת להלן נבנתה על מנת לתת מענה להצגה התקציבית הדואלית, שהיא חיונית לארגונים חברתיים.

הרחבה על נושא זה מוצגת במאמרים שלהלן:

"קיום מנחים להכנה ולהצגה של תקציב בארגונים שלא למטרות רווח"

"האם עמותות זקוקות לכלי ניהול פיננסיים?"

"A servant of two masters: The dual role of the budget in nonprofits"



פיננסי – טיפ

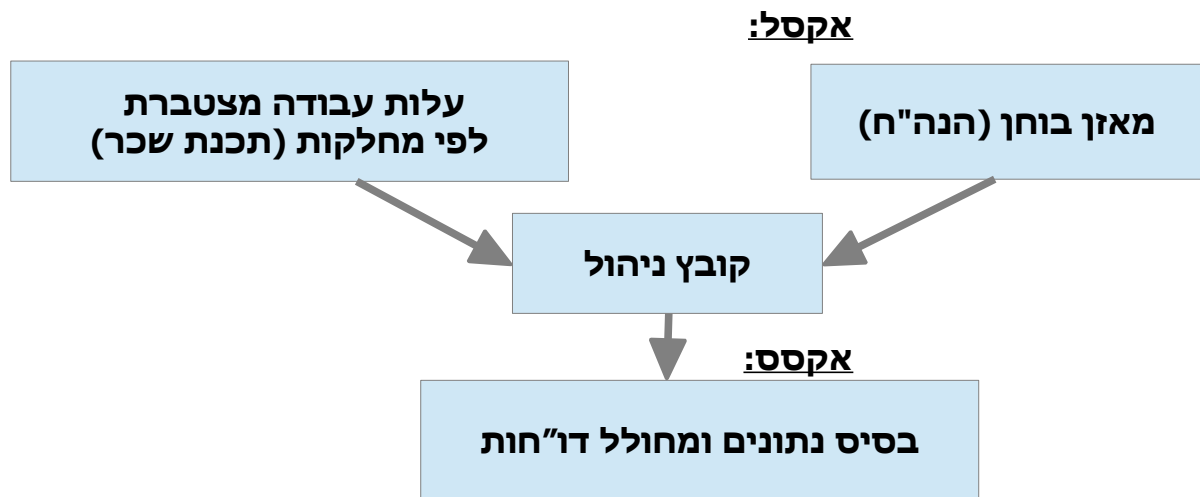
ייעוץ כלכלי ופיננסי

טלפון: 02-6568906

מייל: malki@netmedia.net.il

ב. מבנה המערכת:

המערכת התקציבית "מתלבשת" על תוכנת הנהלת החשבונות הקיימת של העמותה ואינה דורשת שום שינוי בהתנהלות הקיימת. יתרה מכך המערכת היא גמישה וניתן להתאים אותה לכל תוכנת הנהלת חשבונות או ניהול תקציב שקיימת בעמותה. המערכת עובדת באמצעות שילוב של קובץ ניהול באקסל וקובץ אקסס שמשמש כבסיס נתונים ומחולל דו"חות. מכיוון שכך ניתן להטמיע אותה בקלות בכל ארגון שברשותו חבילת אופיס (רצוי חבילה מלאה הכוללת את תוכנת האקסס). המבנה העקרוני של המערכת מוצג להלן.



ג. מה תקבלו מהמערכת?

ג-1. מפה כלכלית של הארגון (ראו להלן ה-1): זהו הכלי התכנוני המרכזי שעומד לרשות העמותה ומאפשר לה לקבל החלטות מושכלות. המפה הכלכלית מציגה את תקציב הארגון עפ"י הקריטריון הבא¹: הכנסות לפעילות – הכנסות שתלויות בפעילות ותאבדנה לארגון אם הפעילות תיסגר. הוצאות לפעילות – הוצאות שתלויות בפעילות ותיחסכנה לארגון אם הפעילות תיסגר. ההפרש שבין ההכנסות וההוצאות שמוצגות בדרך זו נקרא תרומה (Contribution באנגלית) והוא מייצג את ההיבט הכלכלי של כל פעילות. סגירת פעילות עם תרומה כלכלית חיובית תקטין את העודף או תגדיל את הגירעון. סגירת פעילות עם תרומה כלכלית שלילית תגדיל את העודף או תקטין את הגירעון.

1 מודל דומה למפה הכלכלית קיים גם במגזר העסקי ונקרא Contribution Margin Income Statement; הדגמה והסבר ניתן למצוא בקישור שלהלן:

[/https://courses.lumenlearning.com/managacct/chapter/segment-analysis](https://courses.lumenlearning.com/managacct/chapter/segment-analysis)



פיננסי – טיפ

ייעוץ כלכלי ופיננסי

טלפון: 02-6568906

מייל: malki@netmedia.net.il

ג-2. דו"חות מפורטים על פעילות הארגון (ראו להלן ה-2):

דו"חות אלה מאפשרים לבצע מעקב על פעילות הארגון ברמת הפעילות, הסניף או המחלקה. ארגונים שמתמשים במערכת בדרך כלל משתמשים בדו"חות אלה ככלי לביזור האחריות התקציבית, והעברתה למנהלים בשטח. הדו"ח מאפשר למנהלי התכניות לעקוב אחרי בצוע התקציב, ובמקביל מאפשר להנהלה לדרוש מהם אחריות תקציבית. ההוצאות שמויחסות לפעילות בדו"ח זה הן על פי ההגדרה הכלכלית שהוצגה בסעיף הקודם, קרי: אותן הוצאות שהיו נחשכות לארגון אילו הפעילות הייתה נסגרת.

ג-3. דו"חות מפורטים לדיווח לגורמי חוץ (ראו להלן ה-3):

הדו"ח מציג את אותה פעילות שהוצגה קודם, אולם כולל בתוכו גם חלק מההוצאות קבועות של הארגון שיוחסו לפעילות. הדו"ח מראה את העלות המלאה של הפעילות שכוללת את החלק היחסי של ההוצאות הקבועות. מכיוון שלתורמים שונים ישנן דרישות דיווח שונות המערכת מאפשרת להציג במקביל מספר פורמטים של דו"חות לגורמי חוץ.

ג-4. דו"חות מפורטים לפי סיווג הוצאות והכנסות (ראו להלן ה-4):

דו"חות אלה מאפשרים לעקוב אחרי מרכיבים שונים של ההוצאות וההכנסות לגבי כלל הארגון. בדוגמה שבחלק ה-4 שלהלן מוצג דו"ח מעקב על הוצאות השכר של כל הארגון. הוצאות השכר הן בדרך כלל מרכיב ההוצאה העיקרי ולכן במקרים רבים נרצה לעקוב אחריהן בנפרד.

ג-5. דו"חות מרוכזים (ראו להלן ה-5):

המערכת מפיקה מספר רב של דו"חות מרוכזים לשימושה של הנהלת הארגון. בין היתר מופקים דו"חות מרוכזים לפי פעילויות ולפי סיווג הוצאות והכנסות. המערכת מאפשרת גם לעקוב אחרי שינויים שנעשו בתקציב הארגון במהלך הזמן.

ג-6. ניהול תזרים מזומנים:

מערכת התקציב מאפשרת גם להפיק דו"ח תזרים מזומנים תקופתי, וכן לערוך סימולציות לתזרים המזומנים העתידי. תיאור מלא של השיטה נמצא בקישור שלהלן:

"מודל פשוט לניהול תזרים מזומנים בעמותות"



פיננסי – טיפ

ייעוץ כלכלי ופיננסי

טלפון: 02-6568906

מייל: malki@netmedia.net.il

ד. בנייה והטמעה של המערכת:

בניית המערכת בתוך הארגון נעשית במשולב עם תהליך ההטמעה. באופן זה מושגת יעילות מרבית ומתקצרים זמני הפיתוח וההטמעה במידה משמעותית. שלבי בניית והטמעת המערכת מוצגים בטבלה שלהלן, כשבכל שלב הכנת הקבצים מבוצעת בפועל על ידי צוות הארגון בהדרכתנו. כתוצאה מכך צוות הארגון הופך להיות שותף מלא בתהליך בניית המערכת וההטמעה מתקצרת באופן משמעותי.

תכנון המערכת וקביעת סיווגים שתואמים את פעילות הארגון/חברה (פעילויות, סיווגי הוצאות והכנסות, סניפים וכיוב')
הכנת תקציב מסווג באמצעות מאזן בוחן ותכנת השכר, כולל התאמה של אינדקס הכרטיסים בהנה"ח במידת הצורך
הדרכה בנושא קליטה חודשית של מאזן בוחן מעודכן ועדכון התקציב
הדרכה בנושא השימוש השוטף במערכת לניהול התקציב ולניהול תזרים מזומנים
הדרכה בנושא השימוש במערכת לתכנון, קבלת החלטות והכנת אומדני עלויות (תמחיר) כולל ההעמסות המתאימות

ניתן להוריד קובץ הדגמה של מערכת ניהול התקציב **בקישור שלהלן**.
יש לוודא שיש ברשותכם גרסת אופיס מלאה הכוללת את תוכנת אקסס.

ליצירת קשר ולקבלת הצעת מחיר אנא פנו ל- malki@netmedia.net.il



פיננסי – טיפ

ייעוץ כלכלי ופיננסי
 טלפון: 02-6568906
 מייל: malki@netmedia.net.il

ה. דו"חות לדוגמה:

ה-1) מפה כלכלית:

מפה כלכלית (תכנון תקציבי עד סוף השנה) - 30/09/2010

פעילות	הכנסות	הוצאת קבוצת עקיפות	הוצאת קבוצת שירות	הוצאת משתנות ישירות	סה"כ הוצאות	השקנות והלוואות	תחמה כלכלית	% תרומה
הצטיידות	0	0	0	0	0	-11,000	-11,000	
השקעה בהון חוזר	0	0	0	0	0	0	0	
יתרות משנה קודמת	638,073	0	0	0	0	0	638,073	
כללי	0	-755,371	-61,020	0	-816,391	-816,391	-816,391	
פעילות א'	2,081,997	0	0	-1,971,858	-1,971,858	-1,971,858	110,139	5.3%
פעילות ב'	800,000	0	0	-717,475	-717,475	-717,475	82,525	10.3%
פעילות ג'	50,000	0	0	-182,678	-182,678	-182,678	-132,678	-265.4%
פעילות ד'	3,322,000	0	0	-2,889,353	-2,889,353	-2,889,353	432,647	13.0%
פעילות ה'	1,715,000	0	0	-1,702,968	-1,702,968	-1,702,968	12,032	0.7%
פעילות ו'	320,000	0	0	-264,521	-264,521	-264,521	55,479	17.3%
פעילות ז'	280,000	0	0	-291,313	-291,313	-291,313	-11,313	-4.0%
פעילות ח'	1,533,715	0	0	-1,307,300	-1,307,300	-1,307,300	226,415	14.8%
	10,740,785	-755,371	-61,020	-9,327,466	-10,143,857	-11,000	585,928	5.5%

עודף/גירסון מפעילות: 585,928
 5.6%



פיננסי – טיפ

ייעוץ כלכלי ופיננסי
טלפון: 02-6568906
מייל: malki@netmedia.net.il

ה-2) דו"ח מפורט לכל פעילות:

אחוז ביצוע סטנדרטי: 83.33%

31/10/12

בוגרים

אחוז ביצוע	הוצאה/הכנסה מצטברת	תקציב	כרטיס	
<u>הכנסות</u>				
35%	79,267	226,000		
35%	79,267	226,000		הכנסות מפעילות
102%	40,780	40,000	7033	הכנסות מאירועים בוגרים
28%	25,238	90,000	7034	הכנסות בוגרים
23%	800	3,500	9951	הכנסות כתב עת בוגרים
13%	12,449	92,500	9952	הכנסות להקה בוגרים
<u>הוצאות משתנות ישירות</u>				
52%	-326,272	-631,650		
45%	-174,335	-385,400		הוצאות פעילות
69%	-78,412	-113,400	7307	פעילות כללית בוגרים
47%	-21,262	-45,000	9700	הוצאות מרצים - בוגרים
		-2,500	9711	הסעות מרצים - בוגרים
25%	-500	-2,000	9804	גיוס חניכים - בוגרים
20%	-13,750	-68,000	9805	אירועים וסיום - בוגרים
4%	-1,340	-30,000	9904	תפעול כללי - בוגרים



פיננסי – טיפ

ייעוץ כלכלי ופיננסי
טלפון: 02-6568906
מייל: malki@netmedia.net.il

ה-3) דו"ח מפורט לדיווח לגורמי חוץ:

אחוז ביצוע סטנדרטי: 83.33%

31/10/12

בוגרים

אחוז ביצוע	הוצאה/הכנסה מצטברת	תקציב	כרטיס	
				הכנסות
	79,267	226,000		
	35%	79,267	226,000	הכנסות מפעילות
102%	40,780	40,000	7033	הכנסות מאירועים בוגרים
28%	25,238	90,000	7034	הכנסות בוגרים
23%	800	3,500	9951	הכנסות כתב עת בוגרים
13%	12,449	92,500	9952	הכנסות להקה בוגרים
				הוצאות
	-453,903	-833,747		
	66%	-31,792	-48,000	שכ"ד ואחזקת מבנים
66%	-31,792	-48,000	7403	חשמל מים ושכירות
				הוצאות פעילות
	47%	-207,657	-444,417	
69%	-78,412	-113,400	7307	פעילות כללית בוגרים
56%	-33,322	-59,017	7430	הוצאות פרויקטים מיוחדים
47%	-21,262	-45,000	9700	הוצאות מרצים - בוגרים
		-2,500	9711	הסעות מרצים - בוגרים
25%	-500	-2,000	9804	גיוס חניכים - בוגרים
20%	-13,750	-68,000	9805	אירועים וסיום - בוגרים
4%	-1,340	-30,000	9904	תפעול כללי - בוגרים



פיננסי – טיפ

ייעוץ כלכלי ופיננסי
טלפון: 02-6568906
מייל: malki@netmedia.net.il

ה-4) דו"ח מפורט לפי סוג הוצאה והכנסה:

PLANNED SURPLUS/DEFICIT	-3,835,000	תיכנון:
ACTUAL SURPLUS / DEFICIT	-288,054	ביצוע:
UTILIZATION	8%	אחוז ביצוע:

8.33% BENCHMARK - אחוז ביצוע סטנדרטי 31/01/17

SALARIES & BENEFITS - שכר ונלוות -

%	ACTUAL - בצוע	BUDGET - תקציב	ACCOUNT - כרטיס	SCHOOL - בית ספר
8%	-9,938	-130,000	1000002	עלות שכר סוציאלים ופסיכולוגיה
8%	-9,189	-117,000	1000003	עלות שכר צוות רפואי
8%	-103,296	-1,222,000	1000009	עלות שכר סיינים/סייעות
8%	-5,430	-71,500	1000014	עלות שכר משק בית
8%	-127,853	-1,540,500		סה"כ לפעילות - TOTAL PER ACTIVITY

%	ACTUAL - בצוע	BUDGET - תקציב	ACCOUNT - כרטיס	POOL - בריכה
8%	-22,555	-286,000	1000012	עלות שכר הידרותרפיה
8%	-5,430	-71,500	1000014	עלות שכר משק בית
8%	-42,257	-559,000	1000018	עלות שכר מפעילים



פיננסי – טיפ

ייעוץ כלכלי ופיננסי
טלפון: 02-6568906
מייל: malki@netmedia.net.il

ה-5) דו"חות מרוכזים:

83.33% 16.67% אחוז ביצוע סטנדרטי - BENCHMARK

31/10/12

הכנסות

DEVIATION - סטיה -	%	ACTUAL - בפועל	BUDGET - תקציב	ITEM - סעיף
64,132	93%	623,674	671,450	הכנסות מתרומות
753	84%	111,120	132,440	הכנסות מפעילות
779	100%	4,676	4,676	הכנסות אחרות
65,665	91%	739,470	808,566	סה"כ - : TOTAL

הוצאות משתנות ישירות

DEVIATION - סטיה -	%	ACTUAL - בפועל	BUDGET - תקציב	ITEM - סעיף
-10,070	89%	-152,995	-171,510	שכר ונלוות
1,482	73%	-10,017	-13,799	הוצאות פעילות